

Studi Kohesivitas, Kelenturan dan Daya Dukung Budaya Organisasi Terhadap Peningkatan Mutu Proses Pendidikan di Persekolahan Al-Irsyad Tegal

ABSTRAK

Persekolahan swasta adalah mitra pemerintah, sistem, organisasi, dan komunitas. Sebagai mitra pemerintah, sekolah swasta bebas mengembangkan ciri khasnya, tetapi tata cara pendirian dan penyelenggaraannya harus konsisten terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Sebagai sistem, sekolah swasta meliputi subsistem input, proses dan output. Sebagai *sistem proses* terkandung pula sub-subsistem tindakan, pemantauan, dan komunikasi. Persekolahan swasta sebagai organisasi, di dalamnya memuat interaksi antara kepentingan organisasi dan kebutuhan perangkat organisasi, sedangkan secara eksternal ia harus berinteraksi dengan suprasistem di mana ia bereksistensi. Persekolahan swasta sebagai komunitas, merujuk kepada kenyataan bahwa manusia yang terlibat dalam proses pendidikan menghajatkan suatu ruang refleksi untuk melangsungkan proses-proses pencapaian tujuan pendidikan.

Multidimensi persekolahan swasta tersebut selanjutnya bermuara pada persoalan teknis mengenai kekhasan, kebermutuan, kemandirian, dan ketertataan. Dari sudut pandang administrasi pendidikan, ragam persoalan teknis itu dapat dirangkum dalam kata kunci “kapabilitas manajemen”. Salah satu komponen kapabilitas manajemen yang mewadahi persoalan teknis itu adalah *budaya organisasi*. Sementara persoalan kebermutuan pendidikan di persekolahan swasta, yang hakikatnya merupakan konsekuensi dari posisinya sebagai mitra pemerintah, menuntut “pencairan” pada tingkat proses sebagaimana asumsi yang diyakini dalam dunia pendidikan : bahwa kebermutuan hasil pendidikan hanya mungkin diraih dari kebermutuan proses pendidikan.

Dari inti pemikiran itulah tesis ini berusaha menggambarkan dan memaknai hubungan antara budaya organisasi dengan peningkatan mutu proses pendidikan di persekolahan swasta, dengan mengangkat kasus persekolahan Al-Irsyad di Kotamadya Tegal, Provinsi Jawa Tengah.

Untuk memahami wilayah empirik, dalam tesis ini dikonstruksi seperangkat **konsep dan teori** mengenai persekolahan swasta, mutu proses pendidikan, dan budaya organisasi. **Persekolahan swasta, secara teoretik** dipahami sebagai satuan pendidikan yang memiliki kontribusi, kemandirian, dan kebebasan. Ia dapat diselenggarakan oleh organisasi federatif maupun nonfederatif, dengan intensitas pemeliharaan ciri khas yang berbeda. **Konsep kebermutuan proses pendidikan** meliputi subsistem proses pendidikan, kinerja sistem pendidikan, dan indikator teknis-operasional proses pendidikan yang bermutu.

Teori budaya organisasi dihimpun atas dasar konsepsi sekolah sebagai sistem sosio-teknik (Owens, 1982) dan perubahan skala organisasi pendidikan (Samusi, 1995). Atas dasar itu, budaya organisasi dalam tesis ini dihipotesis secara holistik. Tujuh definisi budaya organisasi dirangkum beserta elaborasi budaya organisasi sebagai subkomponen kapabilitas manajemen (Ansoff & Donnell, 1990); empat dimensi nilai budaya organisasi (Stonner & Freeman, 1994; Khandwala, 1976; Deal & Kennedy, 1982; dan Evans, 1988); peran budaya organisasi dalam siklus hidup organisasi (Adises, 1988); ancangan dasar pengelolaan budaya organisasi baik berdasarkan tahap hubungan organisasi (Evans, 1988) maupun level manajemennya (Kilman,

1985); dan sepuluh ciri pokok budaya organisasi (Robbins, 1984). Pada latar belakang masalah pun, telah dikedepankan teori penumbuh kreativitas, dan peluang inovasi dalam organisasi. Hasil-hasil studi terdahulu yang berkenaan dengan budaya organisasi, dihimpun pula sebagai bagian dari kerangka teoretik penelitian ini.

Konsep dan teori yang telah dikonstruksi selanjutnya mengantarkan penulis kepada penancangan **asumsi penelitian** sebagai berikut : (1) mutu pendidikan adalah kunci kelangsungan dan keterpilihan sekolah swasta serta merupakan resultan dari kebermutuan proses pendidikan; (2) peningkatan mutu proses pendidikan memerlukan pengembangan suasana budaya organisasi yang kondusif; (3) budaya organisasi pada hakikatnya merefleksikan sikap terhadap perubahan, preferensi terhadap risiko, perspektif waktu dan tindakan organisasi.

Di tingkat **empirik** ditemukan bahwa ikhtiar peningkatan mutu proses pendidikan di persekolahan yang diteliti, berorientasi kepada peringkat sekolah melalui raihan NEM lulusan, memperjuangkan prestasi non-akademik untuk menegakkan pamor sekolah, dan mempertahankan jenjang akreditasi sekolah. Adapun upaya yang dicurahkan meliputi segenap sumberdaya dan siasat-siasat intrakurikuler serta ekstrakurikuler, kebijakan seleksi kenaikan kelas, dan berbagai pengayaan wawasan teknologi kependidikan bagi guru.

Salah satu bentuk inefisiensi internal yang diakibatkan oleh berbagai siasat tersebut adalah, tingginya angka mengulang kelas dan membengkaknya biaya pendidikan yang harus dipikul oleh penyelenggara. Pada aspek pemeliharaan ciri khas, persoalan yang belum terjawab tuntas adalah diskontinuitas pendidikan antarjenjang persekolahan Al-Irsyad Tegal.

Sebagai sebuah *entitas*, budaya organisasi penyelenggara persekolahan Al-Irsyad Tegal ternyata mengalami perubahan yang berkelanjutan. Sedangkan sebagai pengatur tingkah laku dan penghantar organisasi mencapai tujuannya, budaya organisasi lebih berdaya tahan dalam aspek kekuatannya tetapi menurun dalam aspek kohesivitasnya. Dari sini budaya organisasi menuntut pemilahan fungsi antara nilai intrinsik dengan nilai instrumentalnya.

Kelenturan budaya organisasi dalam studi ini tampak dari perencanaan dan keputusan pendidikan baik sebagai proses maupun produk. Sementara daya dukung budaya organisasi diperlihatkan oleh perilaku empirik yang mengindikasikan aspek-aspek kapabilitas manajemen (penyesuaian diri terhadap perubahan, penanganan masalah berdasarkan perspektif masa kini dan masa depan, pemusatan energi organisasi kepada gerakan internal dan eksternal). Dari tinjauan konsep penumbuh kreativitas dan peluang inovasi, daya dukung budaya organisasi ditampakkan oleh perilaku empirik yang memuat indikator-indikator : keterbukaan, toleransi terhadap pandangan yang berbeda, penghargaan terhadap mereka yang berprestasi, kesediaan menerima perubahan, dan dorongan untuk lahirnya gagasan baru dalam peningkatan mutu proses pendidikan.

Berdasarkan fakta empirik dan pemaknaan dari perspektif etik, tesis ini mengajukan butir-butir **kesimpulan hipotetik** bahwa : (1) mutu proses pendidikan merupakan *kinerja potensial* yang sedang bermekanisme di pinggiran strategi makro pendidikan; (2) budaya organisasi mengalami proses dinamisasi peran, dari *identitas* menuju *kreativitas*; (3) budaya organisasi sebagai *nilai intrinsik-substantif* berperan kuat dan konstan dalam mengatur tingkah laku jamaah dan para pelaksana pendidikan, tetapi sebagai variabel peubah untuk mencapai tujuan peningkatan mutu proses pendidikan, ia memiliki kelemahan dalam dimensi kohesivitasnya; dan (4) budaya organisasi cukup lentur bermekanisme dalam perencanaan dan

pengambilan keputusan serta menyediakan peluang bagi tumbuhnya daya kreatif dan inovatif para pelaksana pendidikan.

Akhirnya, tesis ini **merekomendasikan** perlunya peningkatan tarap pendidikan dan jaminan kesejahteraan bagi tenaga kependidikan, operasionalisasi nilai substantif budaya organisasi ke dalam rumusan profil pendidik, profil siswa, dan profil satuan pendidikan. Disarankan pula ikhtiar memperbaiki mobilitas vertikal, pemberdayaan manajemen penyelenggara pendidikan, dan peninjauan kembali kadar prediktabilitas komponen akreditasi badan penyelenggara persekolahan swasta.

